

# Auszeichnungen: Ein vernachlässigter Anreiz

Bruno S. Frey und Susanne Neckermann  
Universität Zürich und CREMA

---

## 1. Anreize in der ökonomischen Theorie

In der Standardversion der ökonomischen Theorie sollen Arbeitsanreize mittels *Geldzahlungen* vermittelt werden. Monetäre Entlohnung ist effizienter als alle anderen Formen der Kompensation, weil es sich um ein fungibles Zahlungsmittel handelt. Ein bestimmtes Geldeinkommen ermöglicht somit den Empfängern, den höchstmöglichen Nutzen, der mit Belohnungen dieses Wertes erreicht werden kann (siehe z.B. Becker, 1974). Monetäre Kompensation in Form von erfolgsabhängiger Entlohnung wird deshalb in der Prinzipal-Agenten Theorie beinahe selbstverständlich als geeignetes Mittel empfohlen, um die Anreize der Arbeitnehmer den Interessen der Unternehmensbesitzer anzunähern.

Materielle Anreize in *nicht-monetärer* Form wie etwa Dienstwagen oder besonders gute Ausstattung der Büros, sind demgegenüber weniger effizient, sind aber dennoch weit verbreitet (vgl. Jeffrey, 2004). Ein wesentlicher Grund dafür liegt in den steuerlichen Vorteilen für die Empfänger. Nicht-monetäre materielle Kompensationen werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur unter dem Begriff „fringe benefits“ behandelt (z.B. Rhine, 1987, Milgrom und Roberts, 1992, S. 389f.).

In letzter Zeit wird in der ökonomischen Theorie der *intrinsischen* Arbeitsmotivation vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt. Deren Existenz wurde auch von der Standardtheorie nie bestritten; es wurde aber übersehen, dass sie durch externe Interventionen, so auch durch monetäre Zahlungen, verdrängt werden kann. Extrinsische und intrinsische Anreize können deshalb nicht einfach unabhängig voneinander addiert werden.

Einer vierten Kategorie von Anreizen wurde in der Ökonomik bisher keine Aufmerksamkeit geschenkt: *Auszeichnungen* in Form von Titeln, Orden, Medaillen und Ehrungen (Preisen).<sup>1</sup> Es handelt sich dabei um eine eindeutig

---

1. Eine Suche in Econlit nach Analysen von Auszeichnungen, Orden oder Medaillen (im hier verwendeten Sinne) hat keinen einzigen Treffer erbracht. Als Suchbegriffe wurden „order“ + „awarded“, „award“ + „handed out“, „honour“ + „awarded“ und „prize“ + „awarded“ verwendet.

extrinsische Art von Anreiz, die durch den Urtrieb der Individuen nach sozialer Anerkennung und Distinktion genährt wird.<sup>2</sup>

Die Vernachlässigung von Auszeichnungen in der Ökonomik erstaunt aus drei Gründen:

1. Auszeichnungen sind enorm weit verbreitet. Sie spielen in jeder Gesellschaft und in jeder Zeit eine große Rolle. Es wäre völlig verfehlt, sie nur in monarchischen oder autoritären Gesellschaften lokalisieren zu wollen. Vielmehr sind sie auch in demokratischen und marktwirtschaftlichen Gesellschaften von erheblicher Bedeutung. Gerade in profitorientierten Firmen sind Titel und Auszeichnungen allgegenwärtig. Nicht zufällig amüsiert sich der „Economist“ in einem kürzlich erschienen Artikel (26. Februar 2005, S. 58f) über eine immer größer werdende Gruppe von Managern, die in den Vereinigten Staaten als „CXOs“ bezeichnet werden, d.h. deren Titel mit „chief“ anfängt und mit „officer“ endet: CEO (Chief Executive Officer), COO (Chief Operating Officer), CFO (Chief Financial Officer), CIO (Chief Information Officer), CTO (Chief Talent Officer), CPO (Chief Purchasing Officer), CGO (Chief Growth Officer), CSO (Chief Security Officer) und so weiter. Hinzu kommt, dass größere Firmen sogar mehrere CEOs kennen: je einen für jede juristisch, wenn auch nicht wirtschaftlich, unabhängige Firmeneinheit.

Auszeichnungen gibt es in einer Fülle unterschiedlicher Formen. Je nach Forschungsfrage müssen sie sorgfältig voneinander unterschieden werden. Offensichtlich ist die Unterscheidung

- in staatlich verliehene Auszeichnungen wie etwa der deutsche Bundesverdienstorden mit seinen acht Klassen<sup>3</sup> oder die 869 verschiedenen Amts- und Berufstitel in Österreich<sup>4</sup> (z.B. Hof-, Kommerzial-, Berg- oder Medizinalrat),
- in jene durch halbstaatliche und offiziöse Institutionen verliehenen Auszeichnungen wie etwa der Paul Reuter Preis verliehen durch das internationale Rote Kreuz, und
- in Auszeichnungen durch private Organisationen wie etwa der „FIFA Centennial Order of Merit“, der im September 2004 durch die internationale Fußballorganisation FIFA an Pelé und Beckenbauer

2. Laut Hegel (1807) ist Anerkennung z.B. zur Bildung des Selbstbewusstseins notwendig. Henrich und Gil-White (2001) begründen das Streben nach Prestige evolutorisch. Die Rolle von sozialer Anerkennung wird auch von Smith (1759) betont. Laut Harsanyi (1969) ist das menschliche Verhalten vor allem von zwei Zielen getrieben: ökonomischer Gewinn und soziale Anerkennung.
3. Großkreuz, Sonderstufe des Großkreuzes, Großes Verdienstkreuz, Großes Verdienstkreuz mit Stern und Schulterband, Großes Verdienstkreuz mit Stern, Verdienstkreuz 1. Klasse, Verdienstkreuz am Bande, Verdienstmedaille. Für weitere Informationen siehe Geeb, Kirchner und Thiemann (1977, S. 246).
4. „Küss die Hand, Frau Magister“, DER SPIEGEL, 2. August 2005.

## Auszeichnungen: Ein vernachlässigter Anreiz

verliehen wurde und jene damit zu den besten Fußballspielern des 20. Jahrhunderts erkor.<sup>5</sup>

2. Ökonomen gehören zu den Wissenschaftlern, die gerne Auszeichnungen entgegennehmen. An erster Stelle steht der Nobelpreis in Ökonomie. Dieser verändert nicht nur das Leben der Geehrten fundamental, sondern hebt die Ökonomie im Vergleich zu anderen Sozialwissenschaften wesentlich hervor (vgl. z.B. Lindbeck, 1985, Nasar, 1998).

In den Vereinigten Staaten gehört die Verleihung der „John Bates Clark Medaille“ der American Economic Association zu den Höhepunkten eines Forscherlebens. Ein weiteres Beispiel ist die „Hicks-Tinbergen-Medaille“, die von der European Economic Association verliehen wird. In der deutschen Nationalökonomie gibt es eine Reihe von Auszeichnungen, wie etwa die „Johann-Heinrich-von-Thünen-Vorlesung“ durch den Verein für Socialpolitik oder die Ernennung zum „Distinguished Fellow“ durch das CESifo.

3. In der ökonomischen Theorie spielen Anreize eine ganz zentrale Rolle. Menschen werden in der Regel weder als inhärent gut noch böse angesehen. Vielmehr sind ihr Verhalten und dessen Veränderungen durch Anreize und den Möglichkeitsraum bedingt. Die Anreizstruktur kann deshalb gezielt verändert werden, um eine bestimmte Verhaltensänderung herbeizuführen. Orden und Auszeichnungen stellen damit Anreizinstrumente dar, die in fast allen Gesellschaften mannigfaltig vorkommen,<sup>6</sup> bisher aber nicht explizit betrachtet wurden.

Auszeichnungen als Anreize aus ökonomischer Sicht zu betrachten stellt ein interessantes Forschungsgebiet dar. Für Analysen bieten sich zwei Herangehensweisen an. Zum einen ist es spannend, sich einer bestimmten Art von Auszeichnungen, den Orden, per se zu widmen. Was sind die Bestimmungsgründe und Wirkungsweisen von Orden? Warum sind Orden in einigen Ländern weit verbreitet, während andere Länder gar keine kennen? Ein Rückgriff auf die monarchische Gegenwart oder Vergangenheit genügt sicherlich nicht. Schließlich sind Orden nicht nur in Ländern wie etwa dem Vereinigten Königreich oder Österreich zu finden, sondern auch in dem sich betont republikanisch gebärdenden Frankreich. Auch dort gibt es viele Orden, von denen der bekannteste die „légion d'honneur“ (mit über 113.000 Trägern)

5. Übersichten über Auszeichnungen aller Art sind unter anderem zu finden unter [http://www.en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_prizes](http://www.en.wikipedia.org/wiki/List_of_prizes), unter <http://www.medals.org.uk> (Megan Robertson, Medals of the World), in Hunt (2004) und in Phillips (2004).

6. Eine Ausnahme stellt die Schweiz dar. Weder auf der Ebene des Bundes noch auf der Ebene der Kantone werden Orden und Auszeichnungen vergeben. Erst seit kurzem verleiht der Bund Orden für Auslandseinsätze im Rahmen des Militärs. Laut Schweizer Bundesverfassung Artikel 12 ist es den Mitgliedern der Bundesbehörden, den eidgenössischen Zivil- und Militärbeamten, den Soldaten und den eidgenössischen Repräsentanten oder Kommissarien zudem verboten, ausländische Titel oder Orden anzunehmen.

ist. Das Gleiche gilt für die USA, die trotz ihres ausgeprägt republikanischen Staatswesens wichtige zivile Orden verleiht.<sup>7</sup> Hinzu kommen in beiden Ländern Hunderte von Auszeichnungen für das militärische Personal.

Eine zweite Herangehensweise stellt die Analyse der Anreizwirkung von Auszeichnungen allgemein in Prinzipal-Agenten-Beziehungen dar. Wichtig ist hier die Frage nach den Unterschieden in den Wirkungen von Geld und Auszeichnungen. Es ist zu klären, in welchen Situationen welche extrinsische Motivatoren welche Wirkungen entfalten. Auf den ersten Blick spielen hierbei die Gruppengröße, das soziale Umfeld, die Art der Auszeichnung und die Art der Tätigkeit eine Rolle. Beide Ebenen werden ausführlich in Frey (2005) behandelt.

In diesem Beitrag sollen einige ausgewählte Aspekte einer ökonomischen Analyse von Auszeichnungen vor allem auf der zweiten Analyseebene skizziert werden.

## 2. Auszeichnungen als Anreize

Monetäre Anreize und Auszeichnungen unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht. Aus Sicht der ökonomischen Anreiztheorie stehen sieben Aspekte im Vordergrund.

### 2.1 Auszeichnungen sind billig

Auszeichnungen verursachen geringe materielle Kosten, zuweilen sind sie sogar gratis. Sie bestehen aus einem Stück Metall mit etwas Stoff, einer schön geschriebenen Urkunde oder einer Erwähnung in der Zeitung (etwa wer zum „Manager des Jahres“ erkoren wird). Wichtigere Kosten, die bei der Verleihung von Orden und Auszeichnungen zu berücksichtigen sind, bestehen aus dem Bedeutungs- und Wirkungsverlust durch eine Inflationierung,<sup>8</sup> da die Qualität einer Auszeichnung von ihrer Seltenheit abhängt.

7. Zum Beispiel wurden dem früheren Außenminister Colin L. Powell zwei Presidential Medals of Freedom, die President's Citizens Medal, die Congressional Gold Medal, die Secretary of State Distinguished Service Medal und die Secretary of Energy Distinguished Service Medal verliehen.

8. Dies wurde etwa durch die DDR praktiziert und führte dazu, dass den einzelnen Auszeichnungen kein großer Wert mehr beigemessen wurde. Das gleiche geschieht und geschah aber auch anderswo. Das „Purple Heart“ zum Beispiel wurde im amerikanischen Unabhängigkeitskrieg dreimal verliehen, hingegen erhielt jeder einzelne der 28.686 Verwundeten oder Toten der Schlacht von Iwo Jima diese Auszeichnung (Cowen, 2000, S. 93). Das bis dann hoch geachtete, im Jahre 1813 gestiftete „Eiserne Kreuz“ wurde im 1. Weltkrieg 5.400.000 Soldaten verliehen, d.h. rund 40% der Beteiligten. Im 2. Weltkrieg erhielten es rund 5.000.000 Personen (Kellerhoff, 2004). Kletmann (1981, S. 28) nennt für den 2. Weltkrieg mit 2.300.000 Eisernen Kreuzen 2. Klasse und 300.000 1. Klasse eine geringere Zahl. In beiden Fällen sank das Ansehen der Auszeichnungen stark.

## **Auszeichnungen: Ein vernachlässigter Anreiz**

Bisweilen sind Auszeichnungen mit großen Geldzahlungen und konkreten Privilegien verbunden. Ein Beispiel ist der Nobelpreis, der gegenwärtig mit einer Geldsumme von 10 Millionen schwedischen Kronen (ca. 1,1 Millionen Euro) verbunden ist. Nach persönlichem Bekunden schätzen die Geehrten die damit verbundene Ehre aber als wesentlich wichtiger ein (persönliche Gespräche des ersten Autors mit verschiedenen Nobelpreisempfängern). Geldzahlungen, die mit einer Auszeichnung einhergehen, können als Instrument der Selbstbindung des Verleiher interpretiert werden. Wenn die Vergabe von Auszeichnungen dem Verleiher Kosten verursacht, wird die Tendenz zur Inflationierung aufgrund übermäßiger Vergabe gebremst.<sup>9</sup> Darüber hinaus verleihen Geldzahlungen den Auszeichnungen Ernsthaftigkeit und helfen, die Ehrung von anderen Auszeichnungen abzugrenzen.

### **2.2 Auszeichnungen begründen bindende soziale Beziehungen**

Ein Empfänger einer Auszeichnung verpflichtet sich zu einem bestimmten Ausmaß an Loyalität gegenüber dem Verleiher. Im Falle mancher Orden muss Loyalität explizit versprochen werden. In den meisten Fällen ist die Verpflichtung zwar implizit, den Beteiligten aber sehr wohl bewusst. Wer eine Auszeichnung entgegennimmt, anschließend aber den Verleiher hart kritisiert, wird von Außenstehenden als schlechter Charakter betrachtet. Er oder sie hätte die Auszeichnung bei dieser Einstellung ablehnen müssen. Ein solches Verhalten ist auch deshalb eher selten, weil dadurch der Wert der erhaltenen Auszeichnung für den Empfänger selbst gemindert wird. Da Ordensempfängern schwerlich nachgesagt werden kann, sie seien nur Oppositionelle, ist vorsichtige und moderate Kritik ihrerseits besonders wirksam, weil sie aus einem inneren Kreis erfolgt.

Auch der Verleiher geht eine besondere soziale Beziehung ein. Sein Prestige leidet, wenn sich die ausgezeichnete Person als unwürdig erweist oder die Auszeichnung ablehnt. Aus diesem Grund sichern sich Verleiher meist sorgfältig ab. Orden werden in der Regel nur älteren Personen verliehen, deren Einstellungen und zu erwartende Gesamtleistung leichter abschätzbar sind. Zudem wird meist vorher angefragt, ob die Auszeichnung akzeptiert werden wird. Jüngere Personen erhalten am ehesten dann eine Auszeichnung, wenn die Leistung klar ersichtlich ist, also beispielsweise bei einem Weltmeister oder Olympiasieger. Diese Interdependenz wirkt zuweilen umgekehrt: Die verleihende Institution verleiht eine Auszeichnung an eine berühmte und geachtete Person um ihre eigene Stellung zu erhöhen. Ein Beispiel ist die Verleihung des Ordens eines „Member of the British Empire“ (MBE) an den populären Fußballer David Beckham durch die Queen, die sich so mit dem

9. Wir verdanken diesen Punkt dem anonymen Gutachter.

Ruhm und der Beliebtheit des Sportlers in Zusammenhang bringen konnte. Auch akademische Institutionen versuchen, ihr Ansehen mit dem Ruhm ihrer Mitglieder zu steigern. Bekannte Wissenschaftler werden aus diesem Grund oft mit Anfragen für Mitgliedschaften überhäuft.

Im Gegensatz zu Auszeichnungen etablieren Geldzahlungen keine über die vereinbarte Leistung hinausgehende Verpflichtung. Es ist sogar üblich zu betonen, dass eine bestimmte Arbeit ausschließlich wegen des Geldes geleistet wurde und dass man sich in keiner Weise mit dem Geldgeber identifiziert. Wer eine Leistung bezahlt hat, ist frei, das nächste Mal einen anderen Anbieter zu wählen.<sup>10</sup>

### 2.3 Auszeichnung und Leistung werden nicht direkt verknüpft

Eines der schwerwiegenden Probleme der im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie präferierten „Leistungsentlohnung“ ist die Bestimmung und Messung der Leistung. Eine monetäre Entlohnung einer Leistung ist nur dann sinnvoll, wenn diese einfach festzustellen und zu messen ist. Diese Bedingung dürfte aber eher die Ausnahme darstellen. Dazu gehört das von Lazear (2000) untersuchte Einsetzen von Glasfenstern in Automobile. Bei qualifizierteren Tätigkeiten in einer wissensorientierten und entwickelten Volkswirtschaft lässt sich die Leistung hingegen kaum sinnvoll messen (vgl. Osterloh und Frey, 2005). Dies gilt insbesondere für Manager – oder auch für Lehr- und Forschungstätigkeiten an Universitäten. Die mit dem „multi-tasking“ zusammenhängenden Schwierigkeiten sind wohlbekannt. Diese Einschränkungen sind inzwischen durch die weiterentwickelte Prinzipal-Agenten-Theorie zur Kenntnis genommen worden (z.B. Bolton et al., 2002, Daily et al., 2003). Allerdings wird außer dem Hinweis auf die Notwendigkeit einer „umfassenden“ Bewertung wenig darüber gesagt, wie das Problem erfolgreich angegangen werden kann. Gemäß Holmström und Milgrom (1991) kann es in bestimmten Umständen besser sein, keine expliziten Anreize für eine bestimmte Aufgabe zu setzen. Diese Lösung erfordert allerdings ein hohes Maß an Arbeitsmoral, so dass die Agenten auch in Abwesenheit jeglicher extrinsischer Anreize die erwartete Leistung erbringen.

Auszeichnungen sind gut geeignet zur Belohnung nur vage definierbarer Leistungen oder zur Förderung bestimmter Arbeitseinsätze, die sich nicht direkt im Output widerspiegeln wie Arbeitseinstellungen oder Arbeitsnormen. Der Wert von Auszeichnungen ist bewusst nicht präzise bestimmt und hängt wesentlich vom sozialen Umfeld ab, in dem Geber und Empfänger agieren. Auszeichnungen werden für *allgemeine* Leistungen

10. Bei Dienstleistungen gilt dies weniger, weil eine persönliche Beziehung aufgebaut wird. Deshalb wechseln viele Patienten nur ungern ihren Arzt oder Zahnarzt.

## **Auszeichnungen: Ein vernachlässigter Anreiz**

gegeben, oft sogar für ein ganzes Lebenswerk.<sup>11</sup> Dies gilt nicht nur für Orden, sondern gerade auch für die heute populär gewordenen Auszeichnungen in der Geschäftswelt wie „Employee of the Month“ oder „Manager of the Month“, aber noch viel mehr für „Manager of the Year“, oder gar „Young Global Leader“. Zur Überwindung des multi-tasking Problems können Auszeichnungen als ex post Belohnungen vorteilhafter sein als Anreizlöhne oder eine Abwesenheit jeglicher extrinsischer Motivatoren. Im Gegensatz zu Leistungslöhnen können die Prinzipale hier die Leistungen des Agenten in allen Tätigkeitsbereichen berücksichtigen, also auch in jenen, für die keine explizite vertragliche Vereinbarung möglich ist. So können auch bestimmte Arbeitseinstellungen belohnt werden, die sich nicht direkt im Output niederschlagen, aber über das Unternehmensklima und die Selbstselektion der Mitarbeiter in das Unternehmen langfristig positiv wirken.

### **2.4 Auszeichnungen haben eine Signalwirkung**

Für die Empfänger ist eine Auszeichnung dann besonders wertvoll, wenn sie seine oder ihre Meriten öffentlich macht und einen besonderen Siegel der Glaubwürdigkeit verleiht. Dies erlaubt den Empfängern, besonders attraktive neue geschäftliche und persönliche Beziehungen einzugehen, die zuvor nicht möglich waren. Ebenso wird der Eintritt in zuvor verschlossene Clubs und Vereinigungen erleichtert. Diese Wirkung wird umso eher entfaltet, je höher der Bekanntheitsgrad einer Auszeichnung und die Reputation des Verleihers sind.

Die Verleiher sind sich dieses Zusatznutzens einer Auszeichnung bewusst. Aus diesem Grund werden sie in aller Regel in einem mehr oder weniger feierlichen Akt verliehen, damit die Aufmerksamkeit der Medien gesichert ist. Bei Ordensverleihungen werden die Empfänger in der Amtszeitung veröffentlicht, im Vereinigten Königreich zum Beispiel in der *London Gazette*.

### **2.5 Auszeichnungen unterstützen die intrinsische Motivation**

In vielen Untersuchungen und Experimenten wurde gezeigt, dass Geldzahlungen unter bestimmten Umständen zu einer Reduzierung der Leistung führen können.<sup>12</sup> Die allgemeine Begründung hierfür ist, dass Geldzahlungen die von innen kommende Arbeitsmoral der Beschäftigten verdrängen können (z.B. Frey, 1997, Frey und Osterloh, 2005). Eine

11. Es gibt einige Ausnahmen, wie das *Victoria Cross*, die die Regel bestätigen. Obwohl Nobelpreise laut Testament des Gründers für die beste konkrete wissenschaftliche Leistung im vergangenen Jahr verliehen werden sollten, wird doch meistens das Lebenswerk gewürdigt, wie die Reihe der Nobelpreisträger in unserem Fach deutlich macht (vgl. Lindbeck, 1985, Fliser, 2001, Weinberg und Galenson, 2004).

12. Für einen Überblick siehe Frey und Jegen (2001).

Erhöhung der monetären Kompensation hat nicht nur einen relativen Preiseffekt, sondern wirkt auch über andere Kanäle, wodurch unter identifizierbaren Bedingungen die intrinsische Motivation unterminiert wird. Hierbei kann der Nettoeffekt selbstverständlich immer noch positiv sein. Nach Bénabou und Tirole (2004) untergräbt eine Bezahlung die positive Signalwirkung „guter Taten“ auf die Selbst- und Fremdeinschätzung, da nicht mehr klar ist, ob die Leistung ihrer selbst oder um des Geldes willen erbracht wurde. Bezogen auf das soziale Umfeld argumentieren Fehr und Falk (2002), dass Geldzahlungen die soziale Anerkennung der Leistung, vor allem von „moralischem“ Verhalten, mindern. Beide Effekte können zu einer Reduktion der Anstrengung führen.

Frey (1997) greift direkter auf psychologische Faktoren zurück. Hier sind zwei Kanäle relevant: Zum einen kann eine Übersetzung von Leistung in monetäre Zahlungen die intrinsische Motivation direkt verdrängen. Zum anderen gehen solche Zahlungsregimes oft mit einer als kontrollierend empfundenen Leistungsmessung einher, was wiederum die intrinsische Motivation verdrängt. Ganz allgemein können Zahlungen die intrinsische Motivation verdrängen, wenn sie die Selbstbestimmung einschränken, die Selbsteinschätzung vermindern, Ausdrucksmöglichkeiten reduzieren und zu einer Überveranlassung führen. Für Tätigkeiten, bei denen intrinsische Motivation erwünscht ist, beispielsweise für kreative Tätigkeiten, für solche die ein hohes Maß an Eigeninitiative erfordern, oder für kaum erfassbare oder kontrollierbare Tätigkeiten, eignet sich das Preissystem deshalb nur bedingt als Anreizmechanismus (siehe dazu Frey und Osterloh, 2005). Orden, Medaillen und andere Ehrungen tendieren hingegen dazu, die intrinsische Motivation zu erhöhen. Da Auszeichnung und Leistung nicht direkt verknüpft sind, entfällt eine als kontrollierend empfundene Leistungsmessung. Auch mindern Auszeichnungen weder die Selbsteinschätzung noch schränken sie die Selbstbestimmung ein. Vielmehr wird die intrinsische Motivation über die soziale Aufwertung und Anerkennung der Tätigkeit und damit des Akteurs erhöht.<sup>13</sup>

Auszeichnungen werden zudem explizit zur Unterstützung der intrinsischen Motivation gegeben. Wer nur den vorgegebenen Anforderungskatalog erfüllt oder durchschnittliche Leistungen erbringt und darüber hinaus keinen Einsatz zeigt, erhält keine Auszeichnung.

## **2.6 Auszeichnungen erhöhen die Wohlfahrt**

Auszeichnungen haben einen negativen externen Effekt auf Personen, die die Auszeichnung nicht erhalten (und in der Zukunft auch nicht zu erhalten

13. Analog zur Analyse gesetzlicher Sanktionen von Bohnet und Cooter (2001) können Auszeichnungen die intrinsische Motivation fördern, da sie bestimmtes Verhalten als „gut“ kennzeichnen. Vgl. auch Heckhausen (1989).



## Auszeichnungen: Ein vernachlässigter Anreiz

hoffen). Die gleiche negative Externalität wurde aber auch bei monetärem Einkommen nachgewiesen (Easterlin, 1974, Stutzer, 2004), trifft also auch auf materielle Anreize zu. Allerdings dürften Auszeichnungen häufiger die Eigenschaft eines positionalen Gutes (Frank, 1985, Frank und Cook, 1995, Marmot, 2004) aufweisen, bei dem die höhere Position der einen Person nur erreicht werden kann, indem alle anderen eine vergleichsweise tiefere Position einnehmen. Dieses Nullsummenspiel gilt aber nicht für alle Auszeichnungen in gleicher Intensität. Wer Auszeichnungen verleiht, ist sich in der Regel dieses negativen Effektes bewusst. Deshalb wird eine Vielzahl von Auszeichnungen kreiert, so dass ein direkter Vergleich erschwert wird. Die meisten Orden sind deshalb in viele verschiedene Klassen aufgliedert.<sup>14</sup> Laut Di Tella et al. (2005) gewöhnen sich Individuen binnen kurzer Zeit an Einkommenssteigerungen, während sozialer Status das subjektive Wohlbefinden dauerhaft erhöht. Ein weiterer negativer externer Effekt kann die Organisation betreffen, deren Mitglied durch eine außenstehende Institution ausgezeichnet wird. In einer Studie von Malmendier und Tate (2005) werden die Veränderungen im Verhalten amerikanischer CEOs untersucht, die durch die Zeitschrift Business Week zu „Manager of the Year“ gekürt wurden. Diese wenden weniger Zeit und Mühe für ihren Arbeitgeber auf, weil sie nun damit beschäftigt sind, Bücher zu verfassen und vermehrt in Aufsichtsräten anderer Firmen zu sitzen. Zudem versetzt sie die Auszeichnung in die Lage, ein höheres Gehalt zu erwirken. Insgesamt entwickeln sich die Gewinne und die Börsenkurse deshalb weniger günstig als in Firmen, deren CEOs keine Auszeichnung von außen erhalten haben.

Im Gegensatz zu monetärer Entlohnung entfalten Auszeichnungen über die Hervorhebung bestimmter Tätigkeiten oder Einstellungen eine zusätzliche positive Wirkung. Auszeichnungen bewirken eine soziale Hervorhebung des Geehrten wie auch eine soziale Anerkennung des Engagements an sich. Die positive Wirkung verbleibt damit nicht alleine bei dem Geehrten. Die Ehrung einer Tätigkeit oder einer Einstellung wirkt über eine Normverstärkung auch auf all jene Personen, die ähnliche Tätigkeiten ausführen oder ähnliche Einstellungen haben. Hierbei sind zwei Kanäle relevant: eine gestiegene Fremdeinschätzung und eine höhere Selbsteinschätzung. Während ersteres als Prestige- bzw. Statuseffekt durchaus als Null- oder sogar als Negativsummenspiel angesehen werden kann, bewirkt eine positivere Einschätzung des eigenen Handelns einen Wohlfahrtsgewinn für alle.

Darüber hinaus kann die Betonung sozialer Erwünschtheit bestimmter Tätigkeiten den dem Menschen inhärenten Trieb nach sozialer

14. So ist zum Beispiel der Verdienstorden der italienischen Republik eingeteilt in Cavaliere, Commendatore, Grande Ufficiale, Cavaliere di Gran Croce, Cavaliere di Gran Croce decorato di Gran Cordone oder der Order of the British Empire in Member, Officer, Knight/Dame Commander und Knight/Dame Grand Cross.

Unterscheidung umlenken: weg von Aktivitäten mit negativen externen Effekten wie Prestigekonsum hin zu solchen Aktivitäten mit positiven externen Effekten wie wohltätiges oder innovatives Verhalten. Auszeichnungen werden aus diesen Gründen oft eingesetzt, um soziales oder ehrenamtliches Engagement zu belohnen. Ein Beispiel für eine solche Auszeichnung ist die Ehrung von Städten als „schönste Blumenstadt Europas“, mit welcher die positiven externen Effekte auf die gesamte Tourismusregion abgegolten werden.

Durch die Offenlegung der Anstrengungen eines Geehrten verschiebt sich der Referenzpunkt für das eigene Verhalten anderer Personen (siehe z.B. Loewenstein et al., 1989, Akerlof und Kranton, 2005). Auch dieser Effekt kann zu einer Erhöhung der Anstrengungen im erwünschten Bereich führen.

Werden bestimmte Einstellungen als erwünscht hervorgehoben und als Verhaltensnorm etabliert, kann innerhalb einer Unternehmung ein vorteilhafteres Betriebsklima entstehen. Langfristig wird sich darüber hinaus auch die Selbstselektion in das Unternehmen von Mitarbeitern, die diese Werte schätzen, positiv auswirken.

### **2.7 Auszeichnungen sind steuerfrei**

Auszeichnungen werden im Gegensatz zu höherem Einkommen nicht besteuert. Damit werden von Seiten des Staates die Anreize systematisch verzerrt. Dies kann durchaus sinnvoll sein, insbesondere wenn es sich als richtig erweist, dass mittels Auszeichnungen Anreizwirkungen erreicht werden können, die weniger negative Auswirkungen auf die Gesellschaft haben als entsprechende monetäre Belohnungen.

## **3. Folgerungen**

Auf Grund dieser wenigen Überlegungen lassen sich bereits einige für die Wirtschaftstheorie wichtigen Folgerungen ziehen.

Auszeichnungen sind ein wichtiges *zusätzliches* Instrument im Arsenal der Prinzipal-Agenten-Theorie, wenn Anreize für Gesamtleistungen und nur vage bestimmbare Aktivitäten vermittelt werden sollen. Sie sind als Ergänzung, aber auch als Alternative zu monetären Anreizen für Corporate Governance wichtig. Auszeichnungen sind im staatlichen und nicht-gewinnorientierten Bereich besonders wichtig. Diese sind dem Markt unter anderem deshalb entzogen, weil sich dort Leistung kaum messen lässt. Zudem sind die Budgets gerade in diesen Bereichen oft besonders knapp. In der Tat spielen Auszeichnungen im Militär und im freiwilligen Sektor eine dominante Rolle. Dies sollte von einer umfassenden Prinzipal-Agenten-Theorie zur Kenntnis genommen werden und es sollte vertieft versucht werden zu bestimmen, welche Auszeichnungen sich für welche Tätigkeiten und in welchen Kontexten besonders eignen.

## Auszeichnungen: Ein vernachlässigter Anreiz

Dabei müssen selbstverständlich auch die Grenzen des Setzens von Anreizen beachtet werden. Das Problem der Inflationierung und damit der Entwertung von Auszeichnungen wurde bereits genannt. Hinzu kommt die Schwierigkeit, dass Auszeichnungen ex post verliehen werden und selten bindend versprochen werden können, weil sie sich dadurch einfachen Geldzahlungen annähern würden. Die Anreize wirken deshalb vor allem auf andere Personen als auf die Ausgezeichneten. Der Anreiz zur Leistung liegt bei diesen Personen zum einen in der Hoffnung, in der Zukunft ebenfalls entsprechend ausgezeichnet zu werden. Zum anderen bewirkt die Auszeichnung einer bestimmten Person eine relative Preisänderung zugunsten der Tätigkeit, für die sie ausgezeichnet wurde. Die Anstrengungen werden dadurch in diesen, erwünschten Bereich gelenkt. Die Anreizwirkung ist somit indirekter als bei Geldzahlungen, muss deswegen aber nicht weniger wirkungsvoll sein.

Ein vermehrter Einsatz von Auszeichnungen kann außerdem eine weitere Einkommensumverteilung auf Grund explodierender Managerlöhne (vgl. etwa Bebchuk und Fried, 2004, Bebchuk und Grinstein, 2005) verhindern.

Auszeichnungen in Form von Titeln, Orden, Medaillen und anderen Ehrungen sind keineswegs ideal – ebenso wenig wie extrinsische (monetäre) oder intrinsische Anreize. Notwendig ist eine sorgfältige vergleichende Institutionenanalyse. Bereits mit dem heutigen Stand des Wissens lässt sich mit Sicherheit sagen, dass Auszeichnungen einen wichtigen Platz unter den Anreizinstrumenten in Wirtschaft und Gesellschaft einnehmen und eine ökonomische Analyse überfällig ist. Auszeichnungen eignen sich besonders dann, wenn die Erfüllung der Bedingungen für Leistungslöhne – eine umfassende und genau zurechenbare Messung der Leistung – teuer oder gar unmöglich ist und wenn ein starker Verdrängungseffekt infolge monetärer Anreize zu erwarten ist. Auszeichnungen eignen sich besonders auch in Bereichen, die dem Preissystem entzogen sind, also im Staats- und Freiwilligensektor.

Schließlich sind Auszeichnungen neben der intrinsischen Motivation das einzige Anreizinstrument, das Organisationen zur Verfügung steht, die über wenig Einkommen verfügen oder deren Liquidität stark eingeschränkt ist.

## Literaturverzeichnis

- Akerlof, G.A. und R.E. Kranton (2005), Identity and the Economics of Organizations, *Journal of Economic Perspectives* 19(1), 9–32.
- Bebchuk, L.A. und Y. Grinstein (2005), The Growth of Executive Pay, Working Paper, Program on Corporate Governance, Olin Center for Law, Economics and Business, Harvard Law School.
- Bebchuk, L. und J. Fried (2004), *Pay without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*. Harvard University Press, Cambridge and London.
- Becker, G.S. (1974), A Theory of Social Interactions, *Journal of Political Economy* 82, 1063–1093.

- Bénabou, R. und J. Tirole (2004), Incentives and Prosocial Behavior, Princeton Economics Discussion Paper No. 230, Princeton University.
- Bohnet, I. und R.D. Cooter (2001), Expressive Law: Framing or Equilibrium Selection? KSG Working Paper No. RWP03-046, Kennedy School of Government, Harvard University.
- Bolton, P., M. Becht und A. Roell (2002), Corporate Governance and Control, ECGI – Finance Working Paper No. 02/2002, European Corporate Governance Institute.
- Cowen, T. (2000), *What Price Fame?* Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Daily, C.M., D.R. Dalton und A.A. Cannella (2003), Introduction to Special Topic Forum. Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data, *Academy of Management Review* 28, 371–382.
- Di Tella, R., J. Haisken-De New und R. MacCulloch (2005), Adaptation to Income and to Status in an Individual Panel, mimeo, Working Paper Harvard Business School, Imperial College London, DIW Berlin.
- Easterlin, R.A. (1974), Does Economic Growth Improve the Human Lot? In: P.A. David und M.W. Reder (Hrsg.), *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*. Academic Press, New York.
- Economist (2005), Senior Executives: A Rise in the C-Level, 26. Februar, 58f.
- Fehr, E. und A. Falk (2002), Psychological Foundations of Incentives, *European Economic Review* 46, 687–724.
- Fliser, H. (2001), *Nobelpreis. Der Mythos. Die Fakten. Die Hintergründe*. Herder, Freiburg.
- Frank, R.H. (1985), *Choosing the Right Pond: Human Behavior and the Quest for Status*. Oxford University Press, New York.
- Frank, R.H. und P.J. Cook (1995), *The Winner-Take-All Society: How More and More Americans Compete for Ever Fewer and Bigger Prizes, Encouraging Economic Waste, Income Inequality, and an Impoverished Cultural Life*. Free Press, New York.
- Frey, B.S. (1997), *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Edward Elgar, Cheltenham, U.K.
- Frey, B.S. (2005), Knight Fever, Towards an Economics of Awards. IEW Working Paper No. 239, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Frey, B.S. und R. Jegen (2001), Motivation Crowding Theory, *Journal of Economic Surveys* 15, 589–611.
- Frey, B.S. und M. Osterloh (2005), Yes, Managers Should Be Paid Like Bureaucrats, *Journal of Management Inquiry* 14, 96–111.
- Geeb, H.K., H. Kirchner und H.-W. Thiemann (1977), *Deutsche Orden und Ehrenzeichen*. Carl Heymanns Verlag KG, Berlin, Bonn, Köln, München.
- Harsanyi, J.C. (1969), Rational-Choice Models of Political Behavior vs Functionalist and Conformist Theories, *World Politics* 21, 513–548.
- Heckhausen, H. (1989), *Motivation und Handeln*, Zweite, völlig überarbeitete und ergänzte Aufl., Springer, Berlin.
- Hegel, G.W.F. (1807), *System der Wissenschaft*. Joseph Anton Goebhardt, Bamberg und Würzburg.
- Henrich, J. und F.J. Gil-White (2001), The Evolution of Prestige. Freely Conferred Deference as a Mechanism for Enhancing the Benefits of Cultural Transmission, *Evolution and Human Behavior* 22, 165–196.
- Holmström, B. und P. Milgrom (1991), Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design, *Journal of Law, Economics, and Organization* 7, 24–52.

## Auszeichnungen: Ein vernachlässigter Anreiz

- Hunt, K. (Ed.) (2004), *Awards, Honors & Prizes: An International Directory of Awards and Their Donors Recognizing Achievement in Advertising, Architecture, Arts and Humaniti ... and Finance*, (Awards, Honors & Prizes (2v.)), 23. Thomson Gale, Farmington Hills, MI, USA.
- Jeffrey, S. (2004), The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives, Working Paper, Graduate School of Business, University of Chicago.
- Kellerhoff, S.F. (2004), Das Grosse Sterben, *Die Welt*, 4. August, 27.
- Klietmann, K.-G. (1981), *Auszeichnungen des Deutschen Reiches 1936–1945. Eine Dokumentation Ziviler und Militärischer Verdienst- und Ehrenzeichen*. Motorbuch Verlag, Stuttgart.
- Lazear, E.P. (2000), Performance Pay and Productivity, *American Economic Review* 90, 1346–1361.
- Lindbeck, A. (1985), The Prize in Economic Science in Memory of Alfred Nobel, *Journal of Economic Literature* 23, 37–56.
- Loewenstein, G.F., M.H. Bazerman und L. Thompson (1989), Social Utility and Decision Making in Interpersonal Contexts, *Journal of Personality and Social Psychology* 57, 426–441.
- Malmendier, U. und G. Tate (2005), Superstar CEOs, mimeo, University of Stanford, University of Pennsylvania.
- Marmot, M. (2004), *Status Syndrome*. Bloomsbury, London.
- Milgrom, P.R. und J. Roberts (1992), *Economics, Organization, and Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Nasar, S. (1998), *A Beautiful Mind: a Biography of John Forbes Nash, Jr., Winner of the Nobel Prize in Economics, 1994*. Simon & Schuster, New York.
- Osterloh, M. und B.S. Frey (2005), Shareholders Should Welcome Employees as Directors, IEW Working Paper No. 228, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Phillips, Sir H. (2004), *Review of the Honours System*. Cabinet Office, London.
- Rhine, S.L.W. (1987), The Determinants of Fringe Benefits: Additional Evidence. *The Journal of Risk and Insurance* 54, 790–799.
- Smith, A. (1759), *The Theory of Moral Sentiment*, A. Millar; and A. Kincaid and J. Bell in Edinburgh, London.
- Stutzer, A. (2004), The Role of Income Aspirations in Individual Happiness, *Journal of Economic Behavior and Organization* 54, 89–109.
- Weinberg, B.A. und D.W. Galenson (2004), Creative Careers: Age and Creativity among Nobel Laureate Economists. Mimeo, National Bureau of Economic Research.

---

**Abstract:** *The standard principal agent model considers monetary incentives only. It is assumed that money is more efficient than other forms of material, non-monetary compensation. Awards in the form of titles, orders, medals and honors (prizes) – though almost omnipresent – have so far escaped the attention of economists. They present extrinsic, non-monetary incentives that operate through the innate desire of human beings for recognition and status. In this article, we analyse the differences between monetary incentives and awards: in general, awards are*

**Bruno S. Frey und Susanne Neckermann**

*cheap, lead to interpersonal relationships, are not directly related to performance and have a signalling value. In addition, they support intrinsic motivation, may increase social welfare and are exempt from taxation. Awards present an important additional instrument to be considered in principal agent theory. In many contexts they are superior to monetary compensation.*